

## بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان انطباق آنها با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

دکتر صدیقه محمد اسماعیل<sup>۱</sup>

دکتر آرین قلی پور<sup>۲</sup>

المیرا جنوی<sup>۳</sup>

از صفحه: ۹۸ تا ۱۱۴

تاریخ ارائه: ۸۷/۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۲۵

### چکیده

هدف این مقاله تعیین رابطه بین ساختار کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان با مدرک لیسانس و بالاتر کتابخانه‌های مزبور تشکیل می‌دهند. روش تحقیق پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن به روش صوری و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ۸۶ در صد بدست آمده است. نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین تفکیک عمودی، رسمیت و تمرکز با یادگیرندگی سازمانی رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد که میزان این ارتباط به ترتیب ۰/۲۹، ۰/۳۰، ۰/۴۸- می‌باشد. همچنین بین حرفه‌ای بودن و میزان یادگیرندگی سازمانی رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد و میزان آن ۰/۶۱ می‌باشد. لکن بین تفکیک افقی و میزان یادگیرندگی سازمانی در این کتابخانه‌ها ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان می‌دهد که تمرکز مهمترین بعد، از بین ابعاد ساختاری مورد بررسی در کتابخانه‌ها است.

**واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، یادگیرندگی سازمانی، کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی، سازمان یادگیرنده.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات m.esmaeli2@gmail.com

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران agholipor@ut.ac.ir

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی واحد علوم و تحقیقات تهران e.djanavi2007@gmail.com

## مقدمه

عصر امروز عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و کمبود اطلاعات کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آنها وفق ندهد چه بسا به ورطه نابودی کشانده شود. امروزه عمده‌ترین تهدید برای سازمان‌ها اینست که رقبا در صدد دگرگون کردن قواعد بازی برآیند، در این صورت اگر سازمانی بر اساس قواعد خو گرفته خود عمل نماید، بقا و حیات خود را به خطر انداخته است. در مواجهه با چنین خطری مهم‌ترین واکنشی که برای یک سازمان متصور است، تغییر و تطبیق مداوم می‌باشد (تسلیمی، ۱۳۸۵: ۴).

افزایش تغییر و تحولات محیطی نظیر توسعه روزافزون فن‌آوری، افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره‌های کسب و کار، تغییر فزاینده انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و جلب رضایت آنها، سازمان‌ها را وادار ساخته است که برای حفظ بقا، رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند. بدین ترتیب مفهوم جدیدی وارد ادبیات مدیریت شد؛ سازمان یادگیرنده، مفهومی که به سرعت مورد توجه مدیران و دانشمندان مدیریت در حوزه عمل و تئوری قرار گرفت (مارکوارت، ۱۳۸۵). پس "آموختن به قصد حل مساله" و "یادگیری با هدف توسعه" به دستور کار سازمان‌ها افزوده شده است تا فرصت‌هایی برای رفع نیازهای فوری به کمک یادگیری و رشد فراهم شود (قدمگاهی، آهنچیان، ۱۳۸۴: ۱۴۰).

از دیگر سو، تغییرات رخ داده در فن‌آوری، سرعت ارتباطات را افزایش داده است و سازمان‌ها را ملزم به بررسی و پاسخ به نیازهای در حال تغییر مشتریان نموده است. در این میان کتابخانه‌ها نیز از این تغییرات مصون نبوده و به‌عنوان یک سازمان نیاز به یادگیری دارند، چرا که بدون داشتن این توانایی کتابخانه‌ها قادر به انتخاب ساختار، جریان و فرهنگ خود نبوده و در نتیجه در پاسخگویی به نیازهای کاربران، موفق نخواهند بود. با توجه به اینکه کتابخانه‌ها در محیطی پویا و متغیر قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات نیازمند انعطاف‌پذیری برای مواجهه با این تغییرات و پاسخگویی به نیازهای متعدد و متنوع محیطی‌اند. نیل به اهداف سازمانی مستلزم واکنش مناسب به تغییرات محیطی است. یکی از مهم‌ترین عواملی که در رسیدن به اهداف سازمانی مؤثر می‌باشد، "ساختار سازمانی" است و هیچ سازمانی بدون داشتن ساختاری مناسب نمی‌تواند آنطور که باید و شاید به اهداف خود دست یابد و مقاله حاضر در صدد است به بررسی ارتباط بین این رکن مهم سازمان و میزان یادگیرنده بودن آن بپردازد.

## بیان مساله

محیط پیچیده و ناپایدار سازمان‌های امروزی مستلزم تغییراتی مستمر در آنهاست. به عبارتی دیگر سازمان‌های عصر حاضر می‌بایست تغییر و تحول را در خود نهادینه سازند تا بتوانند

پاسخگوی نیازهای متعدد و متنوع مخاطبان خود باشند. از دیگر سو مسایل سازمان‌های امروزی نیز پیچیده و متعدد شده‌اند و بایستی توان حل مساله در آنها ارتقا یابد. این دو مهم یعنی توانایی انطباق با تغییرات محیطی و توانایی حل مساله در مجموع مستلزم یکسری ویژگی‌های سازمانی‌اند. ویژگی‌هایی نظیر قابلیت‌های فردی و گروهی، مدیریت دانش، توانمند بودن کارکنان، توانایی به کارگیری فن‌آوری‌های اطلاعاتی و... که امروزه سازمان واجد چنین ویژگی‌هایی را یک سازمان یادگیرنده می‌نامند. کتابخانه‌ها و خصوصاً کتابخانه‌های دانشگاهی به دلیل دارا بودن کارکردهای خاصی که در محیط‌های آموزشی و پژوهشی دارند نیز به‌عنوان یک سازمان، با محیط متفاوتی نسبت به گذشته مواجه شده‌اند که از ویژگی‌های آن افزایش کاربران و بالطبع تنوع بالای نیازهای اطلاعاتی آنها می‌باشد. از دیگر سو فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی نظیر اینترنت، وب و پایگاه‌های اطلاعاتی به‌عنوان رقیبی برای سیستم‌های کتابخانه‌ای سنتی محسوب می‌شوند که مدیریت این سیستم‌ها را با چالش‌هایی نیز مواجه ساخته‌اند. در چنین شرایطی کتابخانه‌های دانشگاهی می‌بایست واجد ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده باشند و در غیر این صورت نخواهند توانست خود را با تغییر و تحولات روزافزون محیط سازگار نمایند.

لکن مساله‌ای که احساس می‌شود اینست که ساختار فعلی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، متناسب با ویژگی‌های یک کتابخانه یادگیرنده نبوده و به‌عنوان یکی از موانع مهم بر سر راه تبدیل شدن کتابخانه‌های دانشگاهی به کتابخانه‌های یادگیرنده مطرح می‌باشند. با توجه به اینکه نتایج تحقیقاتی از این دست می‌تواند کتابخانه‌ها را در انطباق با تغییرات روز افزون محیطی یاری کند لذا هدف تحقیق حاضر این بوده تا ضمن بررسی ساختار فعلی کتابخانه‌های یاد شده از ابعاد تفکیک افقی، تفکیک عمودی، رسمیت، تمرکز و حرفه‌ای بودن و نیز بررسی وضعیت فعلی کتابخانه‌های مزبور از حیث دارا بودن ویژگی‌های یادگیرندگی سازمانی، به بررسی ارتباط بین این دو مقوله بپردازد.

### فرضیه‌های تحقیق

در انطباق با هدف یاد شده، فرضیه‌هایی به شکل زیر صورت بندی شده و مورد آزمون قرار گرفته‌اند:

- ۱- بین میزان تفکیک عمودی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

- ۲- بین میزان تفکیک افقی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.
- ۳- بین میزان رسمیت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.
- ۴- بین میزان تمرکز در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها همبستگی معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین میزان حرفه‌ای بودن در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

اصطلاح یادگیری سازمانی برای اولین بار در دهه ۷۰ میلادی به وسیله آرجیس و شون مطرح شد. به‌زعم آنان سازمانی که قادر به یادگیری نباشد، امکان ادامه بقا نداشته و محکوم به فناست. سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه دهند، آنها برای ادامه حیات در دنیای پرتلاطم و متغیر می‌بایست پیوسته بیاموزند. امروزه سازمان‌ها با پرسش‌های جدید مواجه‌اند که نمی‌توانند با آموخته‌های قبلی خود به آنها پاسخ دهند. دانش دیروز از عهده فردا برنمی‌آید. باید با یادگیری مداوم و پیوسته برای مسایل جدید پاسخ پیدا کرد (موسوی، ۱۳۹۷: ۱۳۰). به باور سیرت و مارچ (۱۹۶۳) نیز "یادگیری سازمانی، تطبیق اهداف، توجه به قواعد و مقررات و جستجو برای یافتن قواعد می‌باشد" (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸: ۴۴). آرجیس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنها می‌دانند. داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرآیندی که سازمان‌ها ایجاد و سازماندهی می‌کنند تا دانش مربوط به فعالیت‌هایشان را توسعه بخشند و کارایی سازمان را از طریق به کارگیری بهتر نیروی کارشان بهبود بخشند، تعریف می‌کند. برین آر (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از فرآیندهایی متفاوت می‌داند که جهت کسب، خلق و انتقال دانش جدید و به منظور بهبود و تغییر در رفتارها، تولیدات و فعالیت‌های سازمانی است. به تعبیر گانز (۱۳۷۸) یادگیری سازمانی عبارت است از سنجش و تعیین این که چه چیزی کارساز و چه چیزی کارسازتر است.

سازمان یادگیرنده یکی از نظریه‌های جالب توجه مدیریتی است که توسط پیتر سنگه، در دهه ۹۰ ارایه شده است. پیتر سنگه سازمان یادگیرنده را به‌عنوان توسعه مداوم قابلیت‌های سازمان برای ایجاد و خلق آینده خود، توصیف می‌کند سازمان یادگیرنده یک آرمان است، آن یک مسیر و راه است، نه یک هدف و مقصد (Kafman & Senge, 1993:112). پیترسنگه (۱۳۷۷) مبدع ایده سازمان یادگیرنده، آن را به‌عنوان سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند، جایی که الگوی جدید تفکر رشد می‌یابد، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. به باور ریچارد پتینگر (۲۰۰۲) سازمان یادگیرنده، اصطلاحی عمومی است و به رویکردها و استراتژی‌هایی که به منظور بهبود اثربخشی سازمانی است، اشاره دارد. وی معتقد است سازمان‌های یادگیرنده، بر توسعه بخشیدن به توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و کیفیت کارکنانشان و افزایش دادن مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای آنها تاکید دارند. به زعم گاروین (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

به اعتقاد مارکوارت (۱۹۹۵) سازمان یادگیرنده سازمانی است که به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دایما خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (ابویی اردکان، ۱۳۷۹: ۱۳). پدلر (۱۹۹۱) در این ارتباط می‌گوید سازمان یادگیرنده، تنها به آموزش کارکنان نمی‌پردازد بلکه سازمانی است که زمینه یادگیری را در تمام سطوح سازمانی مهیا کرده است و دایما خود را تحول می‌بخشد. ویک و لئون (۱۹۹۵) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به‌طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد.

جونز و هندری (۱۹۹۴) بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان با سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمانی در سطح کل سیستم و سازمان تفاوت قابل‌اند. یادگیری در سطح سیستم فراتر از مجموع سطح دانش کارکنان است این چنین یادگیری‌هایی است که در فرهنگ، حافظه و امور جاری سازمانی حکم می‌شود و منجر به هوشمند شدن سازمان می‌شود. به‌زعم مارکوارت (۱۹۹۵) "در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز بر چیستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به‌عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند مورد بررسی قرار می‌گیرند. از طرف دیگر یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد.

در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک عنصر از سازمان یادگیرنده است" (ابویی اردکان، ۱۳۷۹: ۱۱).

همانگونه که در بررسی ادبیات مشخص می‌شود، ویژگیهای سازمان یادگیرنده از نظر صاحب‌نظران مختلف تا حدودی متفاوت اند که در اینجا مجال پرداختن به آنها نمی‌باشد ولی از آنجاییکه برخی از این ویژگی‌ها در ارتباط با جامعه مورد بررسی این تحقیق می‌توانند کاربرد داشته باشند لذا پژوهشگر مواردی از قبیل توانمند سازی افراد، مدیریت دانش، بکارگیری فناوری، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، توسعه قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی و... را در تحقیق حاضر مد نظر قرار داده است.

در تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران، ساختار سازمانی سازمان یادگیرنده به صورت ارگانیک، مسطح، غیرمتمرکز و با کمترین رسمیت در محیط کار تشریح شده است (Goh & Richards, 1997:579) در این ساختار، حل مشکلات مربوط به واحدها و وظایف مختلف به‌عنوان یک چالش عمده محسوب می‌شود. نقش‌ها انعطاف‌پذیرند، کارها در قالب تیم‌های چندوظیفه‌ای، چشم‌اندازی را از محیط سازمان فراهم می‌کنند و از آموزش چندمنظوره، تکالیف شغلی چندگانه و گردش شغلی به منظور انعطاف‌پذیر نمودن نیروی کار استفاده می‌شود (Gephart & Other, 1996:35). مشتری محوری قلب سازمان است و اعضای سازمان به طور دایم به منظور برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، خواسته‌ها و انتظارات آنها یاد می‌گیرند، کارها در قالب تیم‌هایی سازماندهی می‌شود که دارای اختیار تام هستند و عمل جایگزینی در آن به راحتی انجام می‌گیرد. در این ساختار، تحول سازمانی امری بطبیعی و تدریجی است، فرآیند یادگیری تند و سریع رخ نمی‌دهد، تغییر نگرش‌ها و قالب‌های فکری و همچنین دستیابی به یک آرمان مشترک امری زمان‌بر است. این نوع ساختار سازمانی، تغییر از پایین به بالا را تجویز می‌کند (سنگه، پیتر، ۱۳۷۵: ۴۵).

به طور کلی، تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای استعداد یادگیری بالایی هستند، تلاش می‌کنند تا کمترین تمرکز را در ساختارشان داشته باشند و همچنین، رابطه معکوسی میان تمرکز و توانایی یادگیری وجود دارد (Goh & Richard, 1997:580)، لذا سازمان‌ها برای اینکه بتوانند یادگیری را تشویق کنند باید با دور شدن از ساختارهای مکانیکی به سمت ساختارهای ارگانیکی و قابل انعطاف حرکت نمایند (Argris & Schon, 1978:87).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در مورد سازمان یادگیرنده بیشتر جنبه نظری دارند و لازم به ذکر است که تا کنون تحقیقی دقیقاً با این عنوان صورت نگرفته و لذا تحقیق حاضر در نوع خود از بداعت

برخوردار است. لکن در اینجا برخی از تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع تحقیق حاضر دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

رسته مقدم (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده" چهار ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر ویک و لئون را در یک سازمان آموزشی مورد بررسی قرار داده است یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان مورد بررسی به میزان خیلی پایینی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار بوده و با وضعیت مطلوب خود فاصله زیادی دارد.

قدمگاهی و آهنچیان (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده" میزان یادگیرنده بودن مدارس مقاطع سه‌گانه تحصیلی مشهد در سال تحصیلی ۸۳ - ۸۲ را بر پایه تئوری سنگه مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود مدارس از نظر یادگیرنده بودن با وضعیت آرمانی در پنج اصل تئوری سنگه فاصله وجود دارد.

اسمیت، بی اچ (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "دانشگاه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده" به ارزیابی الگویی مفهومی به منظور ایجاد یک دانشگاه یادگیرنده پرداخته است.

آوسترای و چان دی سی (۲۰۰۳) در مقاله‌ای با عنوان "کتابخانه به‌عنوان سازمان یادگیرنده و شرایط روزآمدسازی در دوره تکنولوژی‌های به سرعت در حال تغییر" اظهار می‌دارند که تکنولوژی‌های به سرعت در حال تغییر در کتابخانه‌ها به یادگیری مستمر در بخش کارکنان به ویژه کتابداران، برای روزآمد نگه داشتن آنها نیاز دارند. محققان اظهار می‌دارند که داشتن یک مدیر حامی که بازخوردهایی درباره عملکرد کار ارایه داده، فرصت‌هایی را برای پیشرفت اختصاص می‌دهد و مهارت‌های جدید را قوت می‌بخشد و همچنین تلاش‌هایی را برای کسب آموزش‌های اضافی صورت می‌دهد، نقش مضاعفی را در مشارکت کتابداران مرجع در فعالیت‌های توسعه‌ای حرفه‌ای غیررسمی ایفا می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق، روش پیمایشی برای بررسی موضوع تحقیق انتخاب شده است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارکنان در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران با مدرک لیسانس و بالاتر تشکیل می‌دهند، که تعداد آنها ۲۳۵ نفر بوده است. به دلیل محدود بودن جامعه پژوهش، نمونه‌گیری انجام نشده و

روش تمام شماری جهت گرد آوری داده‌های مورد نیاز بکار رفته است.

اطلاعات مورد نیاز به منظور تدوین چهارچوب نظری و پیشینه تحقیق به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. همچنین داده‌های اصلی مورد نیاز تحقیق به روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. به عبارتی ابزار تحقیق پرسشنامه بسته پاسخ با مقیاس لیکرت بوده است.

روایی پرسشنامه به روش صوری و بر اساس نظر متخصصان تعیین شده است. و به منظور آزمون پایایی پرسشنامه پس از انجام مطالعه مقدماتی<sup>۱</sup> و بازگشت پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده در نرم افزار SPSS وارد و مشخص شد که پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبول برخوردار است چرا که ضریب آلفای آن ۷۸ درصد به دست آمد و ضریب آلفای بالای ۷۰٪ بیانگر پایایی مناسب و قابل قبول یک ابزار تحقیق است. با این حال در تعدادی از سؤالات با نظر متخصصان تجدید نظر شده، به طوری که پس از انجام تحقیق اصلی ضریب یاد شده ۸۶ درصد به دست آمد.

نهایتاً اینکه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این معنی که به منظور توصیف متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، میزان تحصیلات و...) و همچنین آماره‌های مهم مربوط به تحقیق (میانگین، انحراف معیار و واریانس متغیرهای اصلی) از آمار توصیفی بهره‌گیری شده است و اما به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های آمار استنباطی استفاده شده است. در این راستا از آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی وجود یا عدم وجود متغیرهای تحقیق و میزان تناسب آنها در جامعه مورد بررسی استفاده شده است. از آزمون همبستگی اسپیرمن به منظور بررسی ارتباط یا عدم ارتباط بین متغیرهای تحقیق و ابعاد آنها و همچنین میزان این ارتباط و نهایتاً از آزمون تحلیل واریانس فریدمن به منظور رتبه‌بندی ابعاد متغیرهای تحقیق بهره‌گیری شده است.

### یافته‌های تحقیق

#### الف) بررسی نتایج آزمون دو جمله‌ای

به منظور بررسی وجود یا عدم وجود متغیرهای تحقیق و نیز میزان تناسب آنها در جامعه مورد بررسی از آزمون دوجمله‌ای استفاده می‌شود. متغیر مستقل (پیش‌بین) در تحقیق حاضر ساختار کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی سطح شهر تهران از ابعاد تفکیک افقی، تفکیک عمودی،



رسمیت، تمرکز و حرفه‌ای بودن است و متغیر وابسته (ملاک) میزان یادگیرندگی سازمانی در کتابخانه‌های مزبور می‌باشد.

لازم به توضیح است که در آزمون دو جمله‌ای زمانی که احتمال مشاهده شده بزرگتر یا مساوی احتمال آزمون بوده و از طرفی سطح معنی داری کوچکتر از میزان خطا باشد فرض  $H_0$  مبنی بر وجود یا تناسب یک متغیر در جامعه مورد بررسی تایید می‌گردد. در جدول شماره یک نتایج آزمون دو جمله‌ای آورده شده است:

جدول شماره (۱) نتایج آزمون دو جمله‌ای در رابطه با ابعاد متغیر مستقل تحقیق

| ردیف | $H_0$   | $H_1$  | احتمال مشاهده | احتمال آزمون | سطح معنی‌داری | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|------|---|--|---------------|--------------|---------------|-----------|-------------|
| ۱    | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی از تفکیک عمودی برخوردارند            | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی از تفکیک عمودی برخوردار نیستند        | ۰.۴           | ۰.۶          | ۰.۱۲۱         | ۰.۰۵      | $H_0$ رد    |
| ۲    | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی از تفکیک افقی برخوردارند             | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی از تفکیک افقی برخوردار نیستند         | ۰.۸           | ۰.۶          | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۵      | $H_0$ قبول  |
| ۳    | در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی رسمیت حاکم است.                   | در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی رسمیت حاکم نیست.                   | ۰.۴           | ۰.۶          | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۵      | $H_0$ رد    |
| ۴    | در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تمرکز تصمیم‌گیری وجود دارد        | در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تمرکز تصمیم‌گیری وجود ندارد        | ۰.۶           | ۰.۶          | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۵      | $H_0$ قبول  |
| ۵    | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی حرفه‌ای می‌باشند                     | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی حرفه‌ای نیستند                        | ۰.۵           | ۰.۶          | ۰.۸۱          | ۰.۰۵      | $H_0$ رد    |
| ۶    | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارند. | کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را ندارند. | ۰.۳           | ۰.۶          | ۰.۰۶۰         | ۰.۰۵      | $H_0$ رد    |

همان‌گونه که از جدول ۱ برمی‌آید از آنجایی که در مورد تفکیک افقی و تمرکز اولاً سطح معنی‌داری کوچکتر از میزان خطای آزمون بوده ثانیاً احتمال مشاهده شده بزرگتر از احتمال آزمون

است لذا تفکیک افقی و تمرکز در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران وجود دارد لکن تفکیک عمودی، رسمیت و حرفه‌ای بودن در ساختار کتابخانه‌های مزبور در سطح پایین قرار دارد. همچنین چنین مشخص می‌شود که کتابخانه‌های مورد بررسی در این تحقیق از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده برخوردار نیستند.

### ب) بررسی نتایج آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

آزمون همبستگی اسپیرمن یک آزمون معروف ناپارامتریک برای بررسی همبستگی بین دو یا چند متغیر و میزان آن است. این آزمون معمولاً زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اولاً متغیرهای تحقیق کیفی باشند و ثانیاً متغیرها آزاد از توزیع باشند. فرض صفر در این آزمون نقطه مقابل  $H_1$  که فرضیه پژوهشی است می‌باشد.  $H_1$  زمانی تایید می‌شود که سطح معنی‌داری کوچکتر از میزان خطا باشد و گرنه فرض  $H_0$  تایید می‌شود.

در اینجا با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد به بررسی همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق می‌پردازیم:

جدول شماره (۲) نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق

| یادگیرندگی سازمانی | حرفه‌ای بودن | تمرکز  | رسمیت | تفکیک افقی | تفکیک عمودی |                    |
|--------------------|--------------|--------|-------|------------|-------------|--------------------|
| -۰.۲۹۰             | -۰.۳۷۱       | ۰.۴۱۰  | ۰.۲۲۸ | -۰.۴۴۵     | ۱.۰۰        | تفکیک عمودی        |
| ۰.۲۱۱              | -۰.۳۳۴       | -۰.۲۰۵ | ۰.۱۵۰ | ۱.۰۰       |             | تفکیک افقی         |
| -۰.۳۰۲             | -۰.۵۲۰       | ۰.۴۷۰  | ۱.۰۰  |            |             | رسمیت              |
| -۰.۴۸۳             | -۰.۴۲۸       | ۱.۰۰   |       |            |             | تمرکز              |
| ۰.۶۱۲              | ۱.۰۰         |        |       |            |             | حرفه‌ای بودن       |
| ۱.۰۰               |              |        |       |            |             | یادگیرندگی سازمانی |

از آنجایی که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معنی‌داری آزمون در مورد متغیرهای تفکیک عمودی، تفکیک افقی، تمرکز و حرفه‌ای بودن از میزان خطا (۰.۰۵) کوچکتر است لذا فرض  $H_0$  در مورد این متغیرها رد می‌شود و  $H_1$  تایید می‌شود. و فقط در مورد رسمیت عکس این قضیه مشاهده می‌شود. به عبارتی بین تفکیک عمودی، رسمیت، تمرکز و حرفه‌ای بودن با یادگیرندگی سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود داشته ولی در مورد تفکیک افقی ارتباط معنی‌داری مشاهده نشده

و این ارتباط تصادفی است.

نتایج بدست آمده از آزمون همبستگی حاکی از این است که بین تفکیک عمودی به عنوان بعدی از ساختار و یادگیرندگی سازمانی همبستگی معنی دار و معکوس وجود دارد و میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۹- است.

همچنین نتایج بدست آمده حاکی از این است که بین تفکیک افقی به عنوان بعدی از ساختار و یادگیرندگی سازمانی همبستگی معنی داری وجود ندارد.

همینطور مشاهده می شود که بین رسمیت به عنوان بعدی از ساختار و یادگیرندگی سازمانی همبستگی معنی دار و معکوس وجود دارد و میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۳۰- است.

نتایج نشانگر آنست که بین تمرکز به عنوان بعدی از ساختار و یادگیرندگی سازمانی همبستگی معنی دار و بصورت معکوس وجود دارد و میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۸- است.

بالاخره بین حرفه ای بودن به عنوان بعدی از ساختار و یادگیرندگی سازمانی همبستگی معنی دار و مستقیم وجود دارد و میزان ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۱ است.

### ج) نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن

به منظور رتبه بندی ابعاد هریک از متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده می شود.

متغیر مستقل تحقیق (ساختار) از پنج بعد تفکیک عمودی، تفکیک افقی، رسمیت، تمرکز و حرفه ای بودن تشکیل یافته است که برای رتبه بندی آنها فرضیه آماری ذیل مورد بررسی قرار می گیرد.

$H_0$ : رتبه میانگین هریک از ابعاد ساختار سازمان با هم برابر هستند.

$H_1$ : حداقل یک زوج از رتبه میانگین هریک از ابعاد ساختار تفاوت معنی داری با هم دارند.

با به کارگیری آزمون تحلیل واریانس فریدمن نتیجه زیر حاصل می شود:

### جدول شماره (۳) نتیجه آزمون فریدمن در مورد ابعاد متغیر مستقل

| کای دو محاسبه شده | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|-------------------|-----------------|---------------|-----------|-------------|
| ۶۳.۴۵۶            | ۴               | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۵      | رد $H_0$    |

با توجه به نتیجه آزمون فریدمن، از آنجایی که سطح معنی داری آزمون از میزان خطا کمتر است بنابراین  $H_0$  رد می شود. به عبارت دیگر حداقل یک زوج از رتبه میانگین هریک از ابعاد متغیر

مستقل تفاوت معنی‌داری با هم دارند. جدول ۴ رتبه‌بندی ابعاد پنج‌گانه متغیر مستقل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴- رتبه‌بندی ابعاد متغیر مستقل

| رتبه  | رتبه میانگین | ابعاد        |
|-------|--------------|--------------|
| چهارم | ۳.۱۲         | تفکیک عمودی  |
| پنجم  | ۲.۹۸         | تفکیک افقی   |
| سوم   | ۳.۴۰         | رسمیت        |
| اول   | ۳.۸۱         | تمرکز        |
| دوم   | ۳.۶۲         | حرفه‌ای بودن |

ملاحظه می‌شود که تمرکز مهمترین بعد از بین ابعاد ساختار در کتابخانه‌های مورد بررسی می‌باشد. پس از آن حرفه‌ای بودن قرار دارد و رسمیت، تفکیک عمودی، تفکیک افقی در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. این نشان‌دهنده اهمیت متغیرهای تمرکز تصمیم‌گیری و میزان حرفه‌ای بودن افراد سازمان در انطباق یک تشکیلات با ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

آنچه در این تحقیق به دنبال آن بودیم بررسی ارتباط بین ساختار کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان یادگیرنده بودن آنها بود. همان‌طور که نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از تفکیک عمودی برخوردار نیستند و برخلاف بسیاری از سازمان‌ها که ساختار پیچیده و سلسله‌مراتبی دارند از ساختار نسبتاً ساده‌ای برخوردارند. همچنین نتایج این آزمون حاکی از آنست که رسمیت در کتابخانه‌های مزبور در حد پایینی قرار دارد. رسمیت که نوع مکتوب آن مورد تاکید سازمان‌هاست در مشاغل ساده، یکنواخت و تکراری به میزان بسیار بالایی وجود دارد ولیکن میزان آن در مشاغلی که نیاز به مهارت‌های چندگانه دارند، از جمله کتابداران، پایین است. در واقع نتایج این آزمون نشان‌دهنده آنست که کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی در چگونگی انجام کارها، اختیار عمل بیشتری دارند. همچنین کتابخانه‌های مورد بررسی وضعیت مناسب به لحاظ حرفه‌ای بودن را دارا نمی‌باشند چرا که سطح تحصیلات رسمی و

آموزشی کارکنان اغلب پایین است و بسیاری افراد آموزش‌های قبل از خدمت را برای ورود به شغل خود سپری نکرده‌اند و همچنین بسیاری از افراد شاغل در این کتابخانه‌ها از رشته‌های تحصیلی غیر از کتابداری می‌باشند. از سویی این آزمون نشان می‌دهد که کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را ندارد؛ سازمان‌های یادگیرنده دارای ویژگی‌هایی از قبیل؛ الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، مدیریت دانش، یادگیری فردی و گروهی، تفکر سیستمی می‌باشند در کتابخانه‌های مورد مطالعه مشاهده نشده و لذا میزان یادگیرندگی سازمانی در این کتابخانه‌ها پایین است.

بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن چنین مشخص می‌شود که بین تفکیک عمودی، رسمیت، تمرکز، و میزان یادگیرندگی سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود دارد بدین ترتیب که با افزایش هر یک از این ابعاد ساختاری از میزان یادگیرندگی سازمانی در کتابخانه‌های مزبور کاسته می‌شود و بالعکس. و از طرفی بین حرفه‌ای بودن و یادگیرندگی سازمانی نیز ارتباط معنی‌دار و مستقیم وجود دارد و از آنجاییکه میزان همبستگی بین این دو متغیر قابل توجه است لذا می‌توان اذعان داشت که با افزایش میزان حرفه‌ای بودن اعم از سطح تحصیلات، گذراندن دوره‌های آموزشی و مهارت‌های فردی توسط کارکنان، میزان انطباق این کتابخانه‌ها با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده نیز تا حد قابل توجهی افزایش می‌یابد که البته عکس این قضیه نیز صادق است. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که بین تفکیک افقی و میزان یادگیرندگی سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد بررسی همبستگی معنی‌داری وجود نداشته و این ارتباط تصادفی بوده است.

و بالاخره بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریان فریدمن مشخص گردید که "تمرکز" مهمترین بعد از ابعاد پنج‌گانه ساختار در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری می‌باشد به این معنی که آن تاثیر بیشتری بر یادگیرندگی سازمانی کتابخانه‌های مورد بررسی دارد. این امر بدین علت می‌تواند باشد که وجود تمرکز بالا، روحیه خلاقیت و یادگیری را در بین گروه‌ها و افراد سازمانی از بین برده یا از میزان آن می‌کاهد.

در اینجا بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

از آنجایی که بر اساس یافته‌های تحقیق مشخص گردید که تمرکز در کتابخانه‌های مورد بررسی بالا بوده و از سویی آن ارتباط معنی‌داری با یادگیرندگی کتابخانه‌ها دارد، لذا جهت کاهش تمرکز در ساختار کتابخانه‌های مزبور موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- به سرپرستان عملیات در بخش‌های مختلف کتابخانه اختیارات بیشتری در ارتباط با مسایل واحدشان از جمله تدوین بودجه، خرید تجهیزات و منابع لازم، ارزیابی عملکرد واحد خود و... داده شود.

۲- در تدوین برنامه‌های جامع کتابخانه به مشارکت سرپرستان عملیات توجه شود.

۳- مدیریت ارشد کتابخانه گردآوری اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات را به کارکنان کتابخانه واگذار کند. در این صورت اگر اتخاذ تصمیم توسط مدیر ارشد صورت گیرد، ولی چون اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم از پایین سازمان به مدیریت ارشد انتقال داده می‌شود و روی این اطلاعات پالایش صورت می‌گیرد، لذا مدیر ارشد کنترل کمتری در اتخاذ تصمیمات دارد که این شکلی از عدم تمرکز است.

۴- به کارکنان سطوح عملیاتی در چگونگی انجام وظایف آزادی عمل بیشتری داده شود و سرپرستان عملیات نظارتی غیرمستقیم بر انجام امور کتابخانه داشته باشند، چرا که در این صورت روحیه خلاقیت و نوآوری در بین افراد تقویت شده و میزان یادگیری در بین آنها افزایش می‌یابد.

همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق مشخص شد که کتابخانه‌های مورد بررسی حرفه‌ای نیستند، بنابراین لازم است که میزان حرفه‌ای بودن در این کتابخانه‌ها افزایش یابد، برای نیل به این امر پیشنهاد می‌شود که:

۱- در استخدام نیروی انسانی کتابخانه دقت شود که افراد با رشته تحصیلی مرتبط با شغل و مدرک تحصیلی بالا در این کتابخانه‌ها جذب شوند.

۲- زمینه و بستری مهیا شود که کارکنان قبل از ورود به شغل خود آموزش‌های لازم را سپری کنند.

۳- مدیریت ارشد کتابخانه باید فرصتی فراهم کند که کارکنان کتابخانه دوره‌های آموزشی غیررسمی نظیر کار با نرم‌افزارهای کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اطلاعاتی، آشنایی با ICDL و... را طی کنند.

۴- تربیتی اتخاذ شود که کارکنان کتابخانه بتوانند در همایش‌ها و کارگاه‌هایی که باعث افزایش تخصص افراد می‌شود، به طور رایگان شرکت کنند.

آنچه که در یافته‌های تحقیق بیشتر خودنمایی می‌کند اینست که کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را ندارند. لذا برای افزایش یادگیرندگی سازمانی در این کتابخانه‌ها در جهت انطباق هر چه بیشتر با تغییرات و ناپایداری محیطی و توان پاسخ‌گویی

به نیاز متعدد و متنوع کاربران پیشنهادهای زیر می‌توانند راهگشا باشند:

- ۱- مبانی و مفاهیم نظری و کاربردی مدیریت مشارکتی و کار تیمی به کارکنان کتابخانه انتقال داده شود و به‌عنوان یک ارزش به آن توجه شود.
- ۲- ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی کارکنان بر اساس میزان ارایه ایده و فکر جدید و نیز ارایه راهکارهای نوین انجام شود. این امر افراد را تشویق می‌کند که ایده‌های خود را بیش از پیش وارد کتابخانه کرده و مطمئن باشند که این ایده‌های جدید توسط مدیر ارشد استقبال خواهند شد.
- ۳- طراحی برنامه‌هایی جهت بالا بردن قابلیت‌های یادگیری و دانش کارکنان و تشویق آنان به روز آمد کردن دانش علمی‌شان، چرا که یک سازمان زمانی یادگیرنده است که افرادی یادگیرنده داشته باشد.
- ۴- مدیر ارشد و کارکنان کتابخانه باید چشم‌انداز مشترکی از اهداف کتابخانه داشته باشند. بدین منظور مدیر ارشد کتابخانه باید اهداف و چشم‌اندازهای کتابخانه و بینش خود را طی جلسات مختلفی برای کارکنان تبیین کند.
- ۵- مستند سازی تجربیات موفق و ناموفق کتابخانه‌ها به منظور استفاده‌های آتی از آن در جهت پیشبرد اهداف کتابخانه.
- ۶- در جهت ایجاد و گسترش خلاقیت و ابتکار در کتابخانه باید از افزایش رسمیت جلوگیری شود. چرا که افراد زمانی که خود را درگیر قوانین خشک ببینند، هیچ‌گونه انعطاف‌پذیری و ابتکاری از خود نشان نمی‌دهند.
- ۷- طرح ریزی فرهنگ سازمانی که یادگیری سازمانی را تشویق می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### فهرست منابع

- ۱- ابویی اردکان، محمد. (۱۳۷۹). نظریه‌های سازمان یادگیرنده. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- ۲- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۸۵). "ساز و کارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده". دانش مدیریت، ۷۳.
- ۳- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۸۲). تنوری و طراحی سازمان. جلد دوم. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴- سلطانی تیرانی، فلورا. (۱۳۷۸). نهادی کردن نوآوری در سازمان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۵- سنگه، پیترو. (۱۳۷۵). پنجمین فرمان. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- ۶- قدمگاهی سید محمد؛ آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۸۴). "بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده". فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۱۴.
- ۷- گانز، باب. (۱۳۷۸). سازمان تندآموز. ترجمه خدایار ایلی. تهران: نشر سایکو.
- ۸- مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه محمدرضا زالی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ۹- موسوی، سید عباس. (۱۳۷۹). "نسل جدید سازمان‌های یادگیرنده". مطالعات مدیریت، ۲۵ و ۲۶.
- 10- Argris, C. & Schon, D. A. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. New York: Addison Wesley.
- 11- Auster, E. & Chan, D.C. (2003). "The library and a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies." Proceedings of the Assist Annual Meeting, vol. 40.
- 12- Dodgson, M. (1985). Organizational learning: A Review of some Literatures". Organization Studies, vol. 14, No.4.
- 13- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization". Harvard Business Review, vol. 71, No.4.
- 14- Gephart, Martha, and Marsick, Victoria. J. (1996). "Learning organization come alive". Training and Development, vol. 12, No. 50.



- 15- Goh, S. and Richards, G. (1997). "Benchmarking the Learning capacity of organization". European Management Journal, vol. 15, No.5.
- 16- Jones, A.M. & Hendry, C. (1994). "The Learning organization: Adult learning and organizational transformation". British Journal of Management, vol.5, No. 153.
- 17- Kafman, Fred and Senge, peter. M. (1993). "Communicates of commitment: The heart of learning organization". Organizational Dynamics, vol. 2, No.22.
- 18- Marquart, M. (1995). "Building the Learning Organization". Lifelong Learning in Europe, vol. 2, No.3.
- 19- Pedler, M. , Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). The Learning Company. New York: McGraw-Hill.
- 20- Pettinger, R. (2002). The learning Organization. New York: Magdalene Road.
- 21- Wick, W. C. & Leon, L.S. (1995)."From idea to action: Creating a learning organization". Human Resource Management, vol. 34, No.2.

